



Munich Personal RePEc Archive

**The nurse job satisfaction. Comparison
between ideal job and organizational
reality: a preliminary study**

Ferrari, Filippo
Università di Bologna

05. September 2010

Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/24798/>
MPRA Paper No. 24798, posted 05. September 2010 / 15:17

La soddisfazione lavorativa dell'infermiere. Confronto tra lavoro ideale e realtà organizzativa: uno studio preliminare

FILIPPO FERRARI¹

Università di Bologna, Facoltà di Scienze della Formazione

Università di Firenze, Facoltà di Economia

Sintesi

Il proposito di questo articolo è presentare i primi risultati di una ricerca sulla soddisfazione lavorativa in riferimento ad un profilo professionale (l'infermiere), analizzandone gli aspetti del lavoro che possono essere individuati come antecedenti secondo la loro maggiore correlazione con la soddisfazione nel suo complesso. La presente ricerca ha messo in relazione gli aspetti ideali del lavoro con gli aspetti effettivamente presenti, ed ha successivamente correlato l'esito di tale confronto (*mismatch*) con la soddisfazione globale lavorativa.

Ne sono emerse frustrazioni nelle attese dei lavoratori che impattano sulla soddisfazione, in particolare per quanto riguarda la possibilità di svolgere un lavoro coerente con le proprie competenze possedute, l'essere informati di quanto accade in azienda e la possibilità di avere un superiore stimato.

Abstract

The purpose of this article is to present preliminary findings of a research on job satisfaction in relation to a professional profile (the nurse), analyzing aspects of work that can be identified as antecedents according to their correlation with greater satisfaction as a whole. This research has correlated the ideal aspects of working with these issues effectively, and subsequently correlated to the outcome of this comparison (*mismatch*) with the overall job satisfaction. The survey showed frustration in the expectations of workers that have an impact on satisfaction, particularly as regards their ability to perform work consistent with their skills possessed, being informed of what happens in the company and the opportunity to have an estimated head.

Keywords. Job satisfaction; nurse; ideal job and organizational reality

¹ Per comunicazioni con l'Autore: filippo.ferrari5@unibo.it

1 Introduzione

La soddisfazione lavorativa è un tema tra i più studiati in letteratura e alla base di questo interesse c'è l'opinione di senso comune che essa sia alla base di una prestazione professionale eccellente: cioè che una persona soddisfatta sia *anche* una persona motivata e *quindi* ottenga risultati lavorativi maggiori in quantità (produttività) e/o migliori come qualità. Ma la letteratura in materia, com'è noto, fornisce risultati controversi, in particolar modo proprio in merito alla relazione tra soddisfazione lavorativa e produttività (Bowling, 2007).

Ma a che cosa è da attribuirsi la soddisfazione lavorativa? Da che cosa, in altre parole, è originata? In letteratura non c'è unanimità nemmeno sulla definizione di tale costrutto: secondo un approccio essa è da intendersi come una reazione soggettiva di tipo emotivo-affettivo alla propria situazione professionale; secondo un altro approccio, la soddisfazione lavorativa è da intendersi come l'atteggiamento della persona nei confronti del proprio lavoro, quindi un costrutto complesso con una componente emotiva, una valutativa, una cognitiva. Nel paragrafo seguente fornirò una sintesi di queste problematiche.

L'articolo è organizzato come segue. Il paragrafo 2 presenta il quadro teorico di riferimento. Il paragrafo 3 rende conto della ricerca esistente in letteratura relativamente alle professioni sanitarie. Il paragrafo 4 presenta la ricerca e gli strumenti utilizzati. Il paragrafo 5 presenta i dati raccolti. Il paragrafo 6 conclude.

2 Quadro teorico di riferimento

Locke (1976) elaborò uno studio estensivo della letteratura, individuando una correlazione negativa tra soddisfazione lavorativa (*job satisfaction*, d'ora in avanti JS) e *turn-over*, anche se correlazione non implica necessariamente causalità.

Freeman (1978) mostrò che la JS è negativamente e significativamente correlata alla probabilità di dimettersi; inoltre, trovò non solo che per i lavoratori la JS era più importante della retribuzione, ma anche che la relazione causale andava dalla JS al futuro comportamento di uscita dal lavoro. In relazione ai risultati della JS, oltre a quanto detto sulla relazione con la produttività, pare che essa sia negativamente correlata con il tasso di assenteismo e la decisione di dimettersi (Jones e altri, 2008; per le professioni infermieristiche, Shields, Ward, 2001; Kinjerski, Skrypnik, 2008).

L'assenteismo ha per l'azienda costi rilevanti e da tempo ben noti (Oi, 1962), anche se in realtà dal punto di vista di psicologico può essere visto come una pausa con effetti positivi (Steels, Rhodes, 1978). Barmby e Stephan (2000), trovarono che le aziende più grandi hanno un tasso di assenteismo maggiore, i part-time più del tempo pieno (Barmby, 2000) e il periodo di prova meno del contratto definitivo (Ichino, Riphahn, 2005). Vroom (1964) trovò che bassi livelli di JS contribuiscono ad un più alto tasso di assenteismo, fatto confermato da Clegg (1983), che trovò inoltre minore puntualità e maggiore propensione a dimettersi.

Le organizzazioni quindi sono interessate alle cause della soddisfazione lavorativa in quanto a sua volta possibile causa di risultati desiderati, ma come detto la letteratura in merito è raramente univoca. Bowling (2007) utilizzando il metodo della meta-analisi dei dati esistenti in letteratura evidenzia che la relazione tra soddisfazione lavorativa e prestazione professionale può considerarsi spuria, in quanto entrambi i costrutti (soddisfazione e prestazioni) sarebbero da attribuirsi a cause comuni, quali aspetti della personalità e soprattutto all'autostima legata al contesto lavorativo. In altre parole, soddisfazione e prestazione condividerebbero le medesime cause ma non sono loro stesse legate da relazioni causali: esistono infatti persone produttive ma insoddisfatte, oppure

soddisfatte ma scarsamente produttive, ed in ogni caso la relazione causale tra questi ultimi due elementi e la prestazione lavorativa è tutta da dimostrare, al di là delle opinioni di senso comune.

In ogni caso, la prestazione professionale è il risultato della corrispondenza tra comportamento della persona e domande del ruolo/compito. La prestazione, in sé, non è un costrutto psicologico e non può essere pienamente compresa attraverso teorie esclusivamente di tipo psicologico. È infatti necessario mettere in relazione la prestazione con ciascun costrutto che compone la JS: reazioni affettive, credenze, valutazioni. Weiss e Cropanzano (1996) distinguono tra comportamento guidato dalle reazioni affettive e comportamento guidato dal giudizio: nel primo caso, la relazione con la valutazione globale di JS sarà il risultato spurio delle esperienze affettive che influenzano sia il comportamento che la valutazione globale; nel secondo caso (comportamento guidato dal giudizio) la valutazione complessiva della JS sarà causalmente rilevante.

All'interno delle reazioni affettive, è necessario distinguere ulteriormente tra sentimento ed emozione, in quanto sono entrambi stati affettivi ma con conseguenze differenti sul comportamento. Weiss e Cropanzano (1996) suggeriscono che certi comportamenti lavorativi siano influenzati nell'immediato da certi giudizi sul lavoro: questi comportamenti infatti sono il risultato di processi decisionali nei quali la valutazione complessiva del lavoro entra nella decisione stessa. Il turn-over potrebbe essere uno di questi comportamenti, e se così fosse si spiegherebbe perché tale fenomeno sia quello maggiormente determinato dalla JS.

Più generalmente, Pratkanis e Turner (1994) hanno discusso le differenti funzioni assunte dalla valutazione di un oggetto di atteggiamento: la loro posizione fondamentale è che l'assegnare l'oggetto ad una classe (positiva o negativa) soddisfa funzioni di tipo euristico che influenzano la valutazione e l'interazione con l'oggetto; ad esempio, la valutazione influenza le aspettative sull'oggetto stesso, influenza l'inferenza di altri attributi dell'oggetto e fornisce una spiegazione riguardo eventi ambigui che coinvolgono l'oggetto, come ampiamente descritto dalla psicologia della percezione sociale fin dai suoi primi contributi (Nisbett, Ross, tr.it. 1989).

Come accennato, la soddisfazione lavorativa può essere definita in termini di ampiezza di emozioni positive (o negative) provate nei confronti del proprio lavoro: Locke (1976), infatti, definì la JS come 'uno stato emotivo piacevole che deriva dal giudizio sul proprio lavoro o esperienza lavorativa'. D'altro canto, Miner (1992), afferma che 'sembra desiderabile trattare la JS come un equivalente dell'atteggiamento in merito al lavoro'; Brief (1998) dice che la JS è l'atteggiamento verso il proprio lavoro. È ovvio che esperienza affettiva e atteggiamento non siano la stessa cosa, anche se nel senso comune potrebbe esserci confusione.

In riferimento a quest'ultimo approccio, Weiss (2002) propone un'ampia riflessione teorica con l'obiettivo di dimostrare come sia concettualmente corretto distinguere, in merito alla JS, tra valutazione del lavoro, credenze riguardo ad esso ed esperienze emotive relative al lavoro stesso, tre costrutti distinti ma correlati con la JS.

L'idea alla base di queste riflessioni è che la JS sia un atteggiamento e come tale debba essere operazionalizzata: un atteggiamento è una valutazione espressa nei riguardi dell'oggetto stesso dell'atteggiamento, e non una reazione affettiva all'oggetto, e tale valutazione può essere espressa in generale o su aspetti specifici del lavoro. Analogamente, la JS si può definire 'un giudizio positivo (o negativo) riferito al proprio lavoro o situazione lavorativa'. Tale giudizio non è un'emozione, e quindi non lo è nemmeno la JS. Certamente risposte affettive come sentimenti o emozioni hanno una direzione positiva o negativa, ma hanno anche componenti esperienziali, spesso fisiologiche, che vanno oltre la pura valutazione (Eagly, Chaiken, 1993). Gli stati affettivi, appunto, sono stati: a lungo termine hanno influenza sui processi valutativi, come è stato descritto, ma non coincidono con i giudizi. La stessa reazione affettiva è un concetto complesso: come minimo è necessario distinguere tra sentimento ed emozione, il primo è una risposta generica e diffusa, la seconda è legata ad una causa specifica (Frijda, 1983). Infine, il giudizio valutativo su un oggetto (in questo caso, il lavoro) deve essere distinto dalle credenze che il soggetto ha riguardo a quell'oggetto: questo sistema di credenze ha implicazioni pratiche al di là della valutazione complessiva (si pensi alle credenze in merito al proprio superiore, o alle retribuzioni degli altri

presenti in azienda), e quindi è opportuno studiarle in se stesse. In sintesi, la JS per essere studiata necessita di essere distinta in tre componenti correlate ma separate: il giudizio complessivo riguardo al lavoro, l'esperienza affettiva sperimentata sul lavoro, le credenze riguardo al lavoro stesso.

Gli psicologi sociali, in conclusione ad almeno due ricognizioni complessive in materia di studi sugli atteggiamenti (Olson, Zanna, 1993, Petty et alii, 1997), sono piuttosto espliciti nell'indicare gli elementi del modello tripartito (comportamento, credenze, esperienza affettiva) non come componenti bensì come cause e conseguenze della valutazione, che è l'elemento centrale i cui antecedenti sono gli aspetti affettivi, cognitivi e comportamentali. Queste variabili sono interdipendenti ma separate, come è emerso utilizzando l'analisi fattoriale (Crites et alii, 1994); altri (per primi Abelson, Kinder, Peters e Fiske, 1982) hanno studiato gli effetti congiunti delle variabili sulla valutazione complessiva. Nel caso dell'analisi fattoriale, si misura l'affetto sulla valutazione complessiva di ciascun aspetto (cognitivo e affettivo), e ne è risultato che alcune valutazioni sono influenzate più dall'uno che dall'altro, e viceversa. Gli studi secondo l'approccio dell'effetto congiunto hanno mostrato come la contribuzione relativa alla valutazione globale può dipendere da un terzo fattore, l'esperienza diretta con l'oggetto di valutazione, che potrebbe quindi aumentare il contributo relativo di cognizione o reazione affettiva al giudizio valutativo.

Un approccio alternativo ai precedenti (che utilizzano scale di giudizio compilate dal soggetto) utilizza il 'campionamento dell'esperienza', una sorta di diario tramite giudizio autocompilato dal soggetto in momenti diversi della sua giornata lavorativa e per un periodo di tempo prefissato. Questo metodo ha mostrato (Abelson et alii, 1982) che sia il livello medio di umore che le credenze mostrano indipendenti e significativi contributi predittivi al giudizio complessivo di soddisfazione, mostrando per così dire 'in diretta' l'indipendenza concettuale di reazioni affettive, credenze e giudizio globale. Ma in ogni caso si tratta ovviamente di 'benessere soggettivo', ed attualmente tale concetto è considerato un cappello sotto cui si collocano tre distinti costrutti: una valutazione complessiva del proprio stato di vita, una componente legata ad esperienze affettive e una componente cognitiva. Come si vede, c'è equivalenza rispetto al concetto di JS.

JS e caratteristiche di personalità

La ricerca di Weis, Nicholas et alii (1999) dimostra che ci sono due vie che portano al giudizio di valutazione, una basata sull'esperienza affettiva e una via che passa dalle credenze: è però probabile che questi due percorsi non siano indipendenti, ad esempio in tale ricerca è emersa una correlazione significativa e sostanziale tra il livello di affettività negativa (NA) e la JS. Per i soggetti ad alta NA, l'esperienza affettiva immediata influenza la soddisfazione globale, e la disposizione affettiva influenza l'esperienza affettiva immediata. In altre parole, episodi singoli influenzano lo stato d'animo immediato (ad esempio, positivo), ma non la disposizione affettiva negativa.

Un precedente studio di Brief e altri (1995) da tempo aveva individuato come possibili antecedenti della soddisfazione lavorativa l'umore della persona oppure la caratteristica di personalità definita affettività negativa (*negative affectivity*, NA) che caratterizza (Watson, Clark, 1984) persone che più facilmente sperimentano insoddisfazione e stress negativo (*distress*), introversive e che tendenzialmente si attribuiscono la causa dei loro insuccessi ed errori. Nel protocollo sperimentale utilizzato dagli autori, se viene indotto un umore positivo in una persona (ad esempio, facendole un regalo), e successivamente si chiede di esprimere una valutazione sulla propria soddisfazione lavorativa, quest'ultima aumenta; parimenti, alti livelli di affettività negativa sono associati a bassi livelli di soddisfazione lavorativa; infine, l'induzione di un umore positivo è scarsamente efficace con soggetti con alta affettività negativa. In altre parole, tratti di personalità di quel tipo rendono i soggetti più sensibili di altri agli aspetti negativi della realtà, ma rimangono ugualmente sensibili agli aspetti positivi, vale a dire soffrono di più ma gioiscono allo stesso modo di soggetti con bassa NA.

JS e caratteristiche del lavoro

Oltre agli approcci legati alla personalità del lavoratore, esistono altri modelli di studio della soddisfazione lavorativa che invece si focalizzano sugli aspetti del lavoro in sé, modelli che la letteratura ha sostanzialmente validato, intendendo la soddisfazione lavorativa come un complesso costituito da sotto-elementi. Hackman (1980) ha individuato cinque aspetti del lavoro che influenzano la soddisfazione lavorativa: l'*identità* (la chiarezza del compito assegnato), la *significatività* (l'impatto del compito stesso sulla vita delle altre persone), la *varietà*, il *livello di autonomia*, il *feedback* (l'ampiezza delle informazioni ricevute da altri effettivamente disponibili in merito al lavoro svolto). La letteratura ha confermato che queste dimensioni complessivamente hanno un'alta correlazione con la soddisfazione lavorativa (rispettivamente .53 e .88 in due differenti metanalisi: Loher e altri, 1985; Spector, 1985), in particolare per le persone con alta motivazione alla crescita professionale e che svolgono attività complesse, non manuali o non ripetitive.

In altre parole, la soddisfazione complessiva si baserebbe su soddisfazioni parziali, legate ad aspetti specifici del lavoro, dei quali il soggetto valuta più o meno consapevolmente l'utilità derivata (Skalli e altri, 2008). La JS sarebbe quindi una multi dimensione composta da soddisfazioni parziali derivanti da aspetti differenti del lavoro, che occupano posizioni diverse nella scala della soddisfazione. La JS complessiva (o utilità derivata dal lavoro) è un'aggregazione di queste soddisfazioni parziali: differenti mix di soddisfazioni possono generare il medesimo livello di JS complessiva. Skalli et alii, (2008) seguendo un approccio di tipo economico, considerano la JS la misura dell'utilità che il lavoratore deriva dal proprio lavoro: è importante quindi identificare quelle caratteristiche del lavoro che hanno un differente impatto sulla complessiva JS. Gli autori nel loro studio comparativo a livello europeo indagano cinque dimensioni (retribuzione, sicurezza, tipologia, condizioni, tempo), e ne risulta che sono tutte determinanti in tutte le nazioni considerate (Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Grecia, Italia, Olanda, Portogallo and Spagna), permettendo anche di distinguere tra effetti temporanei e permanenti grazie alla trasformazione di Mundlak: ne risulta che gli effetti temporanei di ciascuna variabile (legata ad esempio ad un suo cambiamento, ad esempio nella retribuzione o nell'orario di lavoro) sono sempre un importante contributore della JS complessiva, mentre gli effetti permanenti (cioè legati a stabilità nelle variabili) non sono sempre significativi per la JS. La conclusione degli autori è che non ci siano aspetti della JS, bensì aspetti diversi dell'ambiente di lavoro che vengono valutati. In altre parole, il tentativo di individuare gli aspetti più importanti ai fini della JS complessiva non ha portato a risultati univoci, sembra quindi che la JS sia qualcosa di più e di diverso dalle singole valutazioni che la compongono (Highhouse, Becker, 1993; Scarpello, Campbell, 1983); inoltre, nei disegni di ricerca spesso si è fatto ricorso a liste di caratteristiche prodotte spontaneamente dal soggetto intervistato, con l'idea (ritenuta erronea dall'autore) che cosciente sia sinonimo di importante, errore già sottolineato da Locke (1976).

JS, retribuzione e carriera

Si sa che la retribuzione ha, in sé, una relazione debole con la soddisfazione lavorativa (Argyle, 1987): diventa un indicatore migliore se è considerata in senso relativo, cioè facendo un confronto con le altre persone presenti sul posto di lavoro in merito ad esperienze, competenze, età ecc.

I risultati in relazione alla sicurezza lavorativa, intesa come rapporto di lavoro a tempo indeterminato, sono contraddittori: dipendono dalla nazione, dal periodo storico, dall'età del lavoratore. È forte invece la correlazione tra status lavorativo e soddisfazione, sia relativamente alla propria organizzazione che sul livello sociale attribuito alla professione. La possibilità di carriera è di solito al primo o secondo posto per importanza, fin dagli studi pionieristici di Herzberg (1959).

Insomma, un numero rilevante di ricerche indagano l'effetto delle caratteristiche del lavoro sulla JS, sebbene tale effetto sia mediato dalle caratteristiche personali del lavoratore e da aspetti istituzionali o sociali (Sousa-Poza, Sousa-Poza, 2002): in ogni caso, l'assunto fondamentale è che gli individui formulano un giudizio globale rispetto al lavoro nel suo complesso. Altre ricerche hanno dimostrato che la JS dipende da specifici aspetti riguardanti le caratteristiche del lavoro svolto (Warr, 1999;

Frey, Stutzer, 2002), e ciascuna caratteristica può essere vista come una componente della soddisfazione complessiva, ciascuna con un peso diverso, secondo l'utilità percepita che ne deriva per il lavoratore, similmente alla teoria di Lancaster (1966; 1971) del comportamento di consumo.

JS, formazione continua e prestazioni professionali

Un recente studio relativo al contesto britannico (Jones et alii, 2008) parte dall'osservazione che esistono diverse difficoltà nello stabilire il nesso tra formazione e prestazioni lavorative, anche per la difficoltà di misurare le seconde (Grugulis, Stoyanova, 2006). La maggior parte della letteratura d'area si è focalizzata sull'impatto della scolarizzazione e delle competenze sulla JS più che sull'impatto della formazione continua, con l'eccezione tra gli altri di Siebern-Thomas (2005), che hanno trovato una tendenza ad una più alta JS laddove c'è il ricorso alla formazione continua. È comunque necessario distinguere tra formazione generica e specifica, laddove la prima è maggiormente legata alla possibile carriera del lavoratore verso un lavoro di maggiore soddisfazione. Alla base c'è sempre una riflessione sul mismatch di competenze, migliore predittore dell'insoddisfazione rispetto al mismatch del titolo di studio, come ampiamente noto in letteratura (Allen, van der Velden, 2001).

La formazione continua potrebbe influenzare direttamente la performance del lavoratore, migliorandone l'output, o indirettamente, attraverso l'impatto sul salario ammettendo che tale impatto sia uguale alla produttività marginale sul lavoro, ma non è così. Dearden et alii (2000; 2006) hanno calcolato che l'aumento retributivo è pari al 50% dell'incremento del valore aggiunto. Inoltre, Barrett e O'Connell (1998) trovarono che la formazione specifica ha un impatto sul salario maggiore di quella generica, che però ha un maggiore impatto sulla JS. Infine, la formazione può avere un maggiore impatto indiretto anche sulla prestazione se aumenta la JS, rendendo più facile svolgere il proprio lavoro oppure facendo sentire il lavoratore più competente (auto-stima).

La formazione continua aumenta nel lavoratore la percezione di sicurezza e le ricompense non pecuniarie intrinseche nel lavoro. I lavoratori che hanno ricevuto formazione di breve durata sono meno soddisfatti di coloro che non ne hanno ricevuto affatto (forse perché si instaura un vissuto di frustrazione in seguito ad un aumento delle aspettative). Infine, la formazione ha un maggior impatto sulla JS degli uomini rispetto alle donne.

In sintesi, la formazione è positivamente e significativamente correlata con la JS, e la JS positivamente e significativamente correlata con alcune prestazioni organizzative: turnover, assenteismo. Più complessa la relazione tra formazione e prestazioni: se troppo breve non ha altri effetti positivi oltre ai due indicati, se copre una larga fetta della popolazione aziendale ha effetti su prestazioni finanziarie e di produttività. Avere una maggiore proporzione di lavoratori sovra-qualificati aumenta le performance finanziarie ma anche il tasso di abbandono, cosa che non accade se c'è *skill match*.

3 Professioni sanitarie e soddisfazione lavorativa

Nel settore della cura alla persona, un alto livello di assenteismo è associato non solo a costi più alti, ma anche ad un livello più basso di JS (Anderson, Aird, Haslam, 1999) e peggiore qualità di cura per i degenti (Castle, Engberg, 2005). Riguardo alla sanità pubblica, il caso britannico è stato studiato da Shields e Ward (2001), i quali trovarono che gli infermieri che manifestavano una insoddisfazione lavorativa avevano il 65% di probabilità di dimettersi rispetto agli altri.

Bowers, Esmond e Jacobson (2003) individuano numerosi fattori di causa per il turn-over del personale, quali basse retribuzioni, scarsità di benefit, carenza di personale, scarse opportunità di carriera, stile manageriale autoritario, relazioni difficili tra lo staff e i responsabili, mancanza di rispetto da parte del superiore, mancanza di riconoscimento per il lavoro svolto, poca autonomia e scarsa possibilità di contribuire al processo di cura. Tra tutti questi fattori, Feldman (1994) evidenzia come i fattori maggiormente responsabili di basso turn-over e JS siano una relazione

aperta e supportava tra responsabile e staff e la possibilità di partecipare alla presa di decisioni. In particolare per quanto riguarda la JS, alcuni studi (Greishaber, Parker, Deering, 1995; Moyle, Skinner, Rowe e Gork, 2003) ne rilevano l'associazione con la flessibilità sul luogo di lavoro, il contatto diretto con i degenti e il loro apprezzamento, il lavoro in gruppo, e il coinvolgimento nell'erogazione del servizio. Oltre a ciò, l'autostima e l'apprezzamento da parte dei superiori sono un moderatore dello stress sulla job satisfaction, sul senso di appartenenza all'organizzazione (*commitment*) e l'intenzione di dimettersi (Firth, Mellor, Moore e Loquet, 2004). La qualità della vita dei lungodegenti, infine, è altamente dipendente dal benessere e dalla continuità di cura di chi li assiste. Aumentare le retribuzioni non è sufficiente, per attrarre e mantenere gli operatori: il lavoro stesso deve essere reso più gratificante (*Faculty Workgroup on Peopling Long-Term care*, University of Minnesota, 2001). Le ricerche iniziano a stabilire una relazione tra le 'condizioni di spirito' al lavoro, il benessere degli operatori e le performance organizzative. Gli individui con uno 'spirito alto' sono più soddisfatti, hanno maggior senso di appartenenza, maggiore autostima e non hanno intenzione di dimettersi (Milliman, Czaplewski e Ferguson, 2003). Una recente ricerca (Kinjerski, Skrypnik, 2008) ha voluto testare l'evidenza dei programmi di 'spirito al lavoro' sull'andamento del benessere degli operatori nelle lungodegenze, usando un disegno quasi-sperimentale con gruppo di controllo. I risultati forniscono un forte supporto all'ipotesi che il programma 'spirito al lavoro' aumenti il benessere, la JS, il commitment, alcuni aspetti della cultura organizzativa (ad esempio, lavorare in gruppo), e riduca turn-over e assenteismo.

4 Il disegno di ricerca: gli antecedenti lavorativi della *job satisfaction* nell'infermiere

Le abilità e le conoscenze possedute dal lavoratore sono necessarie ma non sufficienti per svolgere in maniera competente il proprio ruolo. È necessaria anche un'adeguata motivazione allo svolgimento del ruolo (*motivazione a fare*) e un'adeguata motivazione all'appartenenza all'organizzazione (*motivazione a stare*). Le attività formative finalizzate allo sviluppo di abilità e conoscenze, quindi, sono insufficienti per garantire la crescita professionale del lavoratore, se non sono accompagnate da strumenti ed interventi che supportino la motivazione nei suoi due aspetti (al ruolo e all'organizzazione).

La presente ricerca si situa nel filone classico dell'analisi motivazionale, partendo dalle dimensioni alla base della teoria di Alderfer, 1972 (*ERG della motivazione*), che propone un approccio problematico e dinamico alle relazioni tra i bisogni del lavoratore (crescita, esistenza, relazione). Su tale modello è stato inserito un protocollo di confronto realtà/aspettative mutuato dai modelli processivi (Vroom, 1964, *teoria delle aspettative*; e integrazioni successive: Locke, 1975); all'esito del confronto tra aspetti ideali ed aspetti reali della situazione si associa quindi la rilevazione della soddisfazione lavorativa espressa dal soggetto.

I dati sono stati raccolti tramite questionario scritto anonimo somministrato ad infermieri (N=71) partecipanti ad un Master post-laurea di formazione in Funzioni di coordinamento in area infermieristica. Il questionario si componeva di 27 items corrispondenti ad altrettante caratteristiche del lavoro (ad esempio 'Impiego stabile e sicuro'; 'Stipendio alto'; 'Lavorare in gruppo/team'), 9 per ciascuna dimensione testata (Esistenza-Tutela; Relazione; Crescita), secondo il modello tradizionale di Alderfer (1972), opportunamente adattato nella formulazione degli *items* al profilo considerato.

Per ciascun *item*, si chiedeva di fornire due valutazioni: una relativa al livello di importanza di quell'aspetto lavorativo nel lavoro ideale come percepito dal soggetto (0= non mi interessa; 5=fondamentale); una seconda valutazione era richiesta in merito al livello di presenza nel lavoro attuale (0= non presente; 5= fondamentale).

Lo scopo era quello di raccogliere dati riferiti sia alla definizione di un lavoro ‘ideale’ per il soggetto, ossia le componenti alla base della motivazione del soggetto (motivazione al lavoro e all’organizzazione); inoltre si voleva raccogliere dati che permettessero di realizzare un’analisi di processo confrontando il livello di importanza relativa di un elemento con la sua presenza nel lavoro reale. In altre parole, si è realizzato un confronto tra ciò che si desidera e ciò che si ritiene di ottenere.

Infine, si chiedeva al soggetto di formulare un valutazione complessiva del suo livello di soddisfazione lavorativa (0=‘per niente soddisfatto’; 5=‘del tutto soddisfatto’).

Si è cercato in questo modo di non trascurare alcuna delle dimensioni-chiave della misura della JS, secondo quanto discusso in letteratura: la *reazione affettiva*, tramite misurazione del livello di soddisfazione lavorativa percepito globalmente dal soggetto; la *dimensione cognitiva*, raccogliendo le credenze del soggetto relativamente al presenza di determinati aspetti lavorativi, la *dimensione valutativa*, misurato tramite giudizio del livello di soddisfazione delle attese relativamente ad ogni singolo aspetto del lavoro

La ricerca qui descritta si attendeva i seguenti risultati:

- Individuare i bisogni alla base della motivazione professionale dell’infermiere.
- Calcolare il livello di congruità tra quanto desiderato dall’infermiere e quanto ottenuto, nella percezione dello stesso;
- Individuare una relazione statistica tra dimensione motivazionale, gratificazione percepita e soddisfazione lavorativa espressa.
- Individuare una relazione statistica tra dimensione motivazionale, gratificazione percepita e soddisfazione lavorativa espressa e anzianità di ruolo.

5 Analisi dei dati

Il questionario è stato somministrato a 71 soggetti, la maggior parte (N=55) appartenenti a strutture ospedaliere, i rimanenti appartenenti a RSA o case protette, 118, poliambulatori o distretto socio-sanitario. I dati emersi sono sintetizzati nelle tabelle seguenti.

Tab. 1- *Il lavoro ideale*. Sintesi dei risultati (0= non mi interessa; 5=fondamentale)

Dimensione	Esistenza	Crescita	Relazione
MEDIA	4,45	4,61	4,18
DEVMED	0,38	0,28	0,51

Per quanto riguarda gli aspetti del lavoro ideale (Tab.1), tutte e tre le dimensioni indicate nel questionario hanno mediamente ottenuto punteggi di importanza >4; la dimensione ritenuta più importante è quella della *Crescita*, che con una media di 4,61 e una deviazione media di 0,28, (quindi piuttosto omogenea nei valori all’interno del campione) è leggermente superiore alle altre.

Tab. 2- *Il lavoro ideale: aspetti di Esistenza/Tutela* (0= non mi interessa; 5=fondamentale)

Item	1	4	7	10	13	16	19	22	25
MEDIA	4,5	4,6	4,4	4,1	4,7	4,4	3,9	4,7	4,6
DEVMED	0,8	0,5	0,7	1,0	0,4	0,8	1,1	0,4	0,5

Analizzando nel dettaglio la dimensione *Esistenza/Tutela* del lavoro ideale (Tab. 2), gli aspetti ritenuti più importanti sono il 13- ‘Tutele legislative certe in caso di lavoro disagiato’ e il 22 – ‘Essere informato di ciò che succede in azienda’, quello relativamente meno importante il 19-‘Luogo di lavoro vicino a casa’.

Tab. 3- *Il lavoro ideale: aspetti di Crescita/Realizzazione* (0= non mi interessa; 5=fondamentale)

Item	2	5	8	11	14	17	20	23	26
MEDIA	4,4	4,7	4,1	4,8	4,8	4,6	4,8	4,5	4,7
DEVMED	0,6	0,5	1,0	0,3	0,3	0,6	0,4	0,7	0,4

Analizzando nel dettaglio la dimensione *Crescita/Realizzazione* del lavoro ideale (Tab. 3), gli aspetti ritenuti più importanti sono l'11-‘Possibilità di proseguire gli studi’, il 14-‘Coerenza con le competenze possedute’ e il 20-‘Partecipare periodicamente a corsi di aggiornamento e formazione’, quello relativamente meno importante l'8 -‘Possibilità di mobilità professionale interna orizzontale (da reparto a reparto)’.

Tab 4- *Il lavoro ideale: aspetti di Relazione* (0= non mi interessa; 5=fondamentale)

Item	3	6	9	12	15	18	21	24	27
MEDIA	4,5	4,4	4,4	3,1	4,5	3,8	4,6	4,6	3,7
DEVMED	0,7	0,7	0,8	1,3	0,7	1,0	0,5	0,6	1,2

Infine, analizzando nel dettaglio la dimensione *Relazione* del lavoro ideale (Tab. 4), gli aspetti ritenuti più importanti sono il 21-‘Avere un superiore competente e stimato’ e il 24-‘Possibilità di stringere legami di amicizia con colleghi’, quello relativamente meno importante il 12-‘Partecipare alla vita sociale dell'azienda (attività dopolavoro, cene, ecc.)’.

Tab 5- *Il lavoro attuale: aspetti di Esistenza/Tutela* (0= non presente; 5=fondamentale)

Item	1	4	7	10	13	16	19	22	25
MEDIA	4,5	2,9	2,5	2,2	2,4	2,8	3,4	2,0	3,0
DEVMED	0,6	1,0	0,9	1,0	1,0	1,4	1,5	1,1	1,3

Analizzando nel dettaglio la dimensione *Esistenza/Tutela* del lavoro attuale (Tab. 5), l'aspetto ritenuto maggiormente presente è l'1-‘Impiego stabile e sicuro’, quello meno presente il 22 - ‘Essere informato di ciò che succede in azienda’.

Tab 6- *Il lavoro attuale: aspetti di Crescita/Realizzazione* (0= non presente; 5=fondamentale)

Item	2	5	8	11	14	17	20	23	26
MEDIA	2,3	2,5	2,2	3,5	2,9	1,9	3,3	2,8	2,6
DEVMED	1,0	1,1	1,1	1,0	1,0	1,2	1,2	1,2	1,2

Analizzando nel dettaglio la dimensione *Crescita/Realizzazione* del lavoro attuale (Tab. 6), l'aspetto più presente è l'11 - ‘Partecipare periodicamente a corsi di aggiornamento e formazione’, quello relativamente meno importante è il 17 -‘Possibilità di mobilità professionale interna orizzontale (da reparto a reparto)’.

Tab 7- *Il lavoro attuale: aspetti di Relazione* (0= non presente; 5=fondamentale)

Item	3	6	9	12	15	18	21	24	27
MEDIA	3,2	3,5	3,0	2,2	3,2	2,4	2,6	2,4	2,9
DEVMED	1,1	1,0	1,0	1,2	0,9	1,2	1,3	1,2	1,2

Infine, analizzando nel dettaglio la dimensione *Relazione* del lavoro attuale (Tab. 7), l'aspetto ritenuto più presente è il 6 - ‘Elevata componente relazionale con utenti e famigliari’ quello meno presente il 12-‘Partecipare alla vita sociale dell'azienda (attività dopolavoro, cene, ecc.)’.

Tab 8- *Mismatch Lavoro ideale – Lavoro attuale: sintesi dei risultati* (0 = nessun mismatch; 5=max richiesta; -5=max carenza)

	Esistenza	Crescita	Relazione	Media
MEDIA		-1,57	-1,92	-1,40
				-1,63

DEVMED

0,75

0,77

0,82

0,70

Mediamente, la differenza tra lavoro ideale e lavoro attuale è di più di un punto e mezzo in negativo (-1,63). Confrontando gli aspetti ritenuti ideali con quelli ritenuti presenti nel lavoro attuale (Tab. 8), la dimensione maggiormente deficitaria è quella Crescita/Realizzazione, con un mismatch negativo di quasi due punti assoluti (-1,92),

Tab. 9- Mismatch *Lavoro ideale – Lavoro attuale: aspetti di Esistenza/Tutela* (0 = nessun mismatch; 5=max richiesta; -5=max carenza)

Item	1	4	7	10	13	16	19	22	25
MEDIA	0,0	-1,7	-1,9	-1,9	-2,3	-1,6	-0,5	-2,7	-1,6
DEVMED	0,5	1,1	1,1	1,4	1,1	1,7	1,6	1,3	1,4

Analizzando nel dettaglio il confronto relativo alla dimensione *Esistenza/Tutela* (Tab. 9), l'aspetto ritenuto maggiormente deficitario è il 22 - 'Essere informato di ciò che succede in azienda'.

Tab. 10- Mismatch *Lavoro ideale – Lavoro attuale: aspetti di Crescita/Realizzazione* (0 = nessun mismatch; 5=max richiesta; -5 = max carenza)

Item	2	5	8	11	14	17	20	23	26
MEDIA	-2,1	-2,1	-1,9	-1,3	-2,7	-1,5	-1,6	-2,1	-2,1
DEVMED	1,2	1,2	1,5	1,0	1,3	1,3	1,3	1,2	1,2

Analizzando nel dettaglio il confronto relativo alla dimensione *Crescita/Realizzazione* (Tab. 10), l'aspetto ritenuto maggiormente deficitario è il 14 - 'Coerenza con le competenze possedute'.

Tab. 11- Mismatch *Lavoro ideale – Lavoro attuale: aspetti di Relazione* (0 = nessun mismatch; 5=max richiesta; -5=max carenza)

Item	3	6	9	12	15	18	21	24	27
MEDIA	-1,4	-0,9	-1,5	-1,0	-1,3	-1,4	-2,1	-2,3	-0,8
DEVMED	1,4	0,9	1,4	1,4	1,0	1,4	1,4	1,4	1,1

Analizzando infine nel dettaglio il confronto relativo alla dimensione *Relazione* (Tab. 11), l'aspetto ritenuto maggiormente deficitario è il 21 - 'Avere un superiore competente e stimato'.

Tab. 12- Correlazione (*r*) tra variabili e soddisfazione complessiva

	Soddisfazione complessiva	Esistenza	Crescita	Relazione	Media	Età anagrafica	Anzianità di ruolo
MEDIA	2,86	-1,57	-1,92	-1,40	-1,63	37	11
r	-	0,27	0,54	0,42	0,45	-0,04	-0,03

Gli intervistati hanno un livello di soddisfazione professionale globale espressa pari a 2,86 mediamente, quindi nel polo negativo della soddisfazione (2= molto poco soddisfatto; 3= poco soddisfatto).

Complessivamente, il valore assunto dalla correlazione tra *mismatch* lavoro ideale/reale e soddisfazione professionale globale è .45, quindi assai significativo. La dimensione che maggiormente impatta sulla soddisfazione globale è quella di *Crescita/Realizzazione*, che misura $r=.54$, quella a minor impatto l'esistenza, $r=.027$.

Non è emersa una relazione significativa tra età anagrafica e soddisfazione professionale ($r=-0.04$) e tra anzianità di ruolo e soddisfazione professionale ($r=-0,03$), contrariamente a quanto riportato in letteratura.

Complessivamente, gli infermieri si dichiarano molto poco soddisfatti del loro lavoro attuale.

Gli infermieri, secondo quanto emerge al presente studio, innanzitutto sono caratterizzati dal forte desiderio di crescere professionalmente, in particolare cercano un lavoro che offra loro la possibilità di proseguire gli studi, sia coerente con le competenze possedute e che permetta loro di partecipare periodicamente a corsi di aggiornamento e formazione. Nella valutazione di questo dato, però, è

necessario considerare che si trattava di un campione di infermieri partecipanti ad un master post-laurea, quindi già auto-selezionati in merito alla dimensione *Crescita/Realizzazione*. È quindi necessario raccogliere ulteriori dati in altri contesti.

Sono anche lavoratori che desiderano tutele legislative certe in caso di lavoro disagiato e vorrebbero essere informati di ciò che succede in azienda, mentre non sono interessati più di tanto ad un luogo di lavoro vicino al proprio domicilio.

Infine, ritengono molto importante avere un superiore competente e stimato la possibilità di stringere legami di amicizia con colleghi, mentre ritengono assai meno importante partecipare alla vita sociale dell'azienda (attività dopolavoro, cene, ecc.).

Tutto ciò per quanto riguarda gli aspetti considerati molto importanti o fondamentali in un lavoro 'ideale', perché la realtà da loro percepita è ben diversa: le maggiori carenze da loro segnalate sono relative infatti all'essere informati di ciò che succede in azienda, svolgere attività coerenti con le competenze possedute e, infine, avere un superiore competente e stimato.

6 Conclusioni

I dati raccolti (pur con tutte le cautele necessarie legate alle caratteristiche del campione e alla metodologia utilizzata, che non considerava l'effetto mediatore degli aspetti della personalità del lavoratore) portano a confermare la validità dei modelli processivi quali esplicativi della soddisfazione lavorativa: l'incongruenza tra quanto desiderato e quanto ottenuto, infatti, è fortemente associato all'insoddisfazione, confermando quanto ipotizzato. In particolare, la dimensione legata alla possibilità di gratificare i bisogni di crescita professionale in termini di nuove competenze da acquisire porta ad enfatizzare il ruolo della formazione continua per sostenere adeguatamente la soddisfazione lavorativa dell'infermiere, a prescindere dalla sua età anagrafica e anzianità di ruolo.

7 Bibliografia

- Abelson, R. P., Kinder, D. R., Peters, M. D., & Fiske, S. T. (1982). 'Effective and semantic components in political person perception', *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 619-630.
- Alderfer C. P. (1972), *Existence, relatedness, and growth*, Free Press, American Vocational Association, New York.
- Allen J. and van der Velden R. (2001), 'Education mismatches versus skill mismatches: effects on wage, job satisfaction and on-the-job search', *Oxford Economic Papers*, 53: 434- 452.
- Anderson, M.A., Aird, T.R., & Haslam, W.B. (1991). How satisfied are nursing home staff? *Geriatric Nursing*, 12, 85-87.
- Barmby T. (2002), Worker absenteeism; a discrete hazard model with bivariate heterogeneity, *Labour Economics*, 9: 469-476.
- Barmby, T., Stephan G. (2000), Worker absenteeism: why firm size may matter, *The Manchester School*, 68: 568-577.
- Barrett, A. and O'Connell, P.J. (1998), Does training generally work? The returns to incompany training, *Centre for Economic Policy Research Paper No. 1879*, London.
- Bowers, B.J., Esmond, S., & Jacobson, N. (2003).
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Castle, N.G., & Engberg, J. (2005). Staff turnover and quality of care in nursing homes. *Medical Care*, 43, 616-626.
- Clegg, C.W. (1983), Psychology of employee lateness, absence and turnover: a methodological critique and an empirical study, *Journal of Applied Psychology*, 68: 88-101.

- Crites, S. L., Fabrigar, L. R., & Petty, R. E. (1994). Measuring the affective and cognitive properties of attitudes: conceptual and methodological issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 619–634.
- Dearden L., Reed H., Van Reenan J. (2006), The impact of training on productivity and wages: evidence from British panel data, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 68: 397-421.
- Dearden L., Reed H., Van Reenan J. (2000), Who gains when workers train? Training and corporate productivity in a panel of British industries, *IFS Working Paper* 00/04, London.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Faculty Workgroup on Peopling Long-Term Care, University of Minnesota. (2001). *Peopling long-term care: Assuring an adequate long-term care workforce for Minnesota*. Retrieved July 28, 2008, from http://www.hpm.umn.edu/coa/publications_and_reports/peopling%20report%202001.pdf
- Feldman P.H. (1994), 'Dead-in work or motivating job? Prospects for front-line paraprofessional workers in long-term care', *Generations*, 23(2), 5-10.
- Firth L., Mellor D.J., Moore K.A., Loquet C. (2004), 'How can managers reduce employee intention to quit?', *Journal of Managerial Psychology*, 19, 170-187.
- Frey B., Stutzer A. (2002), *Happiness & Economics*, Princeton University Press, Princeton..
- Frijda, N. (1993). *Moods, emotion episodes and emotions*. In M. Lewis, & J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of emotions*. New York: Guilford Press.
- Grieshaber L.D., Parker P., Deering J. (1995), 'Job satisfaction of nursing assistants in long-term care', *Health Care Supervisor*, 13(4), 18-28.
- Grugulis I., Stoyanova D. (2006), Skills and performance, *SKOPE Issues Paper No. 9*.
- Highhouse S., Becker A. S. (1993), 'Facet measures and global job satisfaction', *Journal of Business and Psychology*, 8 (1), 117–127.
- Ichino A., Riphahn R.T. (2005), 'The effect of employment protection on worker effort: a comparison of worker absenteeism during and after probation', *Journal of European Economic Association*, 3: 120-143.
- Jones M., Jones R., Latreille P., Sloane P. (2008), 'Training, Job Satisfaction and Workplace Performance in Britain: Evidence from WERS 2004', *IZA Discussion Paper No. 3677*.
- Kinjerski V., Skrypnek B. (2008), 'The Promise of Spirit at Work. Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment and Reducing Turnover and Absenteeism in Long-Term Care', *Journal of Gerontological Nursing*, Vol. 34, No. 10.
- Lancaster, K., 1966. A new approach to consumer theory. *Journal of Political Economy* 74, 132–157.
- Lancaster, K., 1971. *Consumer Demand: A New Approach*. Columbia University Press, New York.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Milliman, J., Czaplewski, A.J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment., *Journal of Organizational Change Management*, 16, 426-447.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial–organizational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Moyle, W., Skinner, J., Rowe, G., & Gork, C. (2003). Views of job satisfaction and dissatisfaction in Australian long-term care. *Journal of Clinical Nursing*, 12, 168-176
- Nisbett R.E., Ross L. (tr. it. 1989), *L'inferenza umana. Strategie e lacune del giudizio sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Oi, W. (1962), Labor as a quasi-fixed factor. *Journal of Political Economy*, 70(6): 538-55.
- Olson, J. M., & Zanna, M. P. (1993). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 44, 117–154.

- Petty, R. E., Wegener, D. T., & Fabrigar, L. R. (1997). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 48, 609–647.
- Pratkanis, A. R., & Turner, M. E. (1994). Of what value is a job attitude? *Human Relations*, 47, 1545–1576.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36,
- Shields, M.A. and Ward, M. (2001), Improving nurse education in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit, *Journal of Health Economics*, 20: 677-701.
- Siebern-Thomas, F. (2005) *Job quality in European labour markets*, in Bazen S., Lucifora C. and Salverda W. (Eds.), *Job Quality and Employer Behaviour*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hants, 31-66.
- Skalli A., Theodossiou I, Vasileiou E (2008), ‘Jobs as Lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job satisfaction’, *The Journal of Socio-Economics*, 37 , pp. 1906–1920
- Sousa-Poza, A., Sousa-Poza, A.A., 2000b. Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics* 29, 517–538.
- Steers, R.M. and Rhodes, S.R. (1978), Major influences on employee attendance: a process model, *Journal of Applied Psychology*, 63: 391-407.
- Turnover reinterpreted: CNAs talk about why they leave. *Journal of Gerontological Nursing*, 29(3), 36-43.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Warr, P.B., 1999. *Well-being and the workplace*. In: Kahneman, D., Diener, E., Schwarz, N. (Eds.), *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage Foundation, New York.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Weiss, H. M., Nicholas, J. P., & Daus, C. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 1–24.

Allegato: Repertorio degli items e dimensioni indagate

<i>Esistenza/Tutela</i>	<i>Crescita/Realizzazione</i>	<i>Relazione</i>
1- Impiego stabile e sicuro 4- Un lavoro con buone condizioni ambientali 7- Relazioni organizzative stabili e ben strutturate 10- Certezza di diritti sindacali 13 - Tutele legislative certe in caso di lavoro disagiato 16- Possibilità di scegliere la data delle ferie 19- Luogo di lavoro vicino a casa 22- Essere informato di ciò che succede in azienda 25- Orario di lavoro soddisfacente	2- Stipendio alto 5- Possibilità di carriera 8- Possibilità di mobilità professionale interna orizzontale (da reparto a reparto) 11- Possibilità di proseguire gli studi 14- Coerenza con le competenze possedute 17- Possibilità di partecipare a momenti di confronto (equipe, gruppi di miglioramento...) 20- Partecipare periodicamente a corsi di aggiornamento e formazione 23- Ricaduta sociale del lavoro svolto (cura e assistenza) 26- Libertà nel come organizzare il mio lavoro (tempi, priorità...)	3- Lavorare in gruppo/team 6- Elevata componente relazionale con utenti e familiari 9- Avere un superiore contento del mio lavoro 12- Partecipare alla vita sociale dell'azienda (attività dopolavoro, cene, ecc.) 15- Avere dei colleghi contenti del mio lavoro 18- Relazioni professionali stabili (basso turn-over) 21- Avere un superiore competente e stimato 24- Possibilità di stringere legami di amicizia con colleghi 27- Relazioni con colleghi fondate su armonia e rispetto